

*Elita Sumarni, Jurnal Pendas Mahakam. Vol 2 (3). 224-239. Nopember 2017*

## IMPLIKASI KEPEMIMPINAN DISTRIBUTED KEPALA SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI SENDAWAR TERHADAP PERAN KEPALA SEKOLAH

**Elita Sumarni, Prof. Dr. Husaini Usman, M.Pd, M.T, Dr. Edi Rahmad, M.Pd**

*Universitas Mulawarman Samarinda Samarinda*

[elita.sumarni@gmail.com](mailto:elita.sumarni@gmail.com)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan implikasi kepemimpinan distributed terhadap peran kepala sekolah Pendekatan penelitian kualitatif dengan jenis fenomenologis digunakan dalam penelitian ini. Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri. Key informant adalah kepala sekolah. Responden penelitian adalah wakil kepala sekolah, wali kelas, guru, dan tenaga administrasi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipasi, dan studi dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana. Keabsahan data dilakukan melalui kredibilitas, dependabilitas, transferabilitas, dan konfirmabilitas. Hasil penelitian menemukan implikasi kepemimpinan distributed terhadap peran kepala sekolah adalah: delegator, demokratis, partisipatif, fasilitator, team leader, tidak menunjukkan paling hebat, tidak sebagai pahlawan, kerja sama, koordinator, komunikator, evaluator, penentu skala prioritas, empowerer, dan konselor

**Kata Kunci:** kepemimpinan distributed, peran kepala sekolah

### **Abstract**

*The purposes this study to find the implications of distributed leadership on the role of principal qualitative research approach with the type of phenomenology used in this study. The research instrument is the researcher himself. Key informant is the principal. Research respondents were deputy principals, homeroom teachers, and administrative staff. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation studies. Data analysis techniques using Miles, Huberman, and Saldana models. Data validity is done through credibility, dependability, transferability, and confirmability. The results of the study found that the distributed leadership implications of the role of the principal are: delegators, democrats, participators, facilitators, team leaders, do not show the greatest, not as heroes, collaborators, coordinators, communicators, evaluators, priority scales, empowerers and counselors*

**Keywords:** distributed leadership, role of principal

### **PENDAHULUAN**

Setiap manusia adalah pemimpin, minimal memimpin dirinya sendiri. Setiap pemimpin diminta mempertanggungjawabkan kepemimpinannya. Jika seseorang telah berkeluarga, maka ia menjadi pemimpin keluarga. Jika seseorang telah memenuhi syarat sebagai kepala sekolah, maka ia ditugaskan oleh Bupati/Walikota sebagai kepala sekolah dengan surat keputusan Bupati/Walikota. Pemimpin yang ditugaskan dengan surat keputusan disebut kepemimpinan formal. Sebaliknya, pemimpin tanpa surat keputusan disebut pemimpin nonformal.

Peran kepala sekolah menurut Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 182/U/2003 tentang

Guru yang Diberi Tugas Tambahan sebagai Kepala Sekolah adalah *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator*. Peneliti pada penelitian ini membatasi peran kepala sekolah sebagai *leader*. Alasannya, tugas utama kepala sekolah adalah memimpin sekolahnya seperti yang tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, Pasal 1 Ayat (1) yang menyatakan:

Mengingat banyaknya tugas yang wajib dilakukan kepala sekolah, akibatnya kewajibannya sebagai guru terabaikan dan kelas sering kosong. Agar kelas tidak kosong, kepala sekolah membagi tugas

mengajarnya kepada guru yang ditunjuk. Demikian pula tugasnya sebagai kepala sekolah sering tidak terselesaikan dengan baik dan tepat waktu diatasi dengan mendistribusikan tugasnya kepada wakil kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi sekolah. Penelitian ini bertitik tolak dari penelitian Crespo (2016) menghasilkan: hubungan yang signifikan antara kepemimpinan *distributed* dan guru *self-efficacy* ( $r = 0,35$ ), antara budaya sekolah dan guru *self-efficacy* ( $r = 0,54$ ), dan antara kepemimpinan *distributed* dan budaya sekolah ( $r = 0,70$ ).

Hasil penelitian Crespo menyimpulkan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan *distributed* dengan pengembangan budaya sekolah yang positif yang diperlukan dalam mempengaruhi retensi guru. Jika penelitian Crespo menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis korelasi, maka penelitian ini melanjutkan penelitian Crespo dengan pendekatan kualitatif dengan jenis fenomenologis, dengan fokus yang lain yaitu model kepemimpinan *distributed* kepala sekolah saat ini di Sekolah Menengah Atas Negeri Sedawar, implikasi kepemimpinan *distributed* terhadap peran kepala sekolah, dan perubahan yang terjadi di sekolah akibat dari pelaksanaan kepemimpinan *distributed* kepala sekolah.

## KAJIAN PUSTAKA

### Konsep Kepemimpinan *Distributed*

Filosofi kepemimpinan *distributed* adalah manusia tidak bisa hidup sendiri tanpa bantuan orang. Sejak dalam kandungan sampai ke liang kubur manusia perlu bantuan orang lain. Demikian kepala sekolah di sekolah memerlukan bantuan orang lain. Kepala sekolah minta bantuan guru dan tenaga administrasi dengan cara mendistribusikan sebagian tugasnya kepada guru dan tenaga administrasi melalui kepemimpinannya yang disebut kepemimpinan.

Kepemimpinan *distributed* belakangan ini sangat hangat untuk diterapkan di sekolah karena hampir semua kepala sekolah se-Indonesia

disibukkan oleh tugas administrative. Misalnya wajib menghadiri undangan Bupati/Walikota yang tidak bisa diwakilkan, mengisi berbagai blangko dari Dinas Pendidikan, laporan bulan, triwulanan, menilai kinerja guru, mensupervisi, menerima tamu, dijadikan sekolah studi banding, diundang sebagai nara sumber, diundang mengikuti pelatihan dan seterusnya. Kepemimpinan *distributed* memperkenalkan dinamika baru dalam peran, tanggung jawab, dan hubungan. Seiring dengan dinamika baru, diakui tantangan dalam kerangka kepemimpinan *distributed*. Hal ini dapat memakan waktu dan lebih rumit, terutama karena biasanya melibatkan kombinasi dari beragam keahlian atau keterampilan.

Selain itu juga, kepemimpinan *distributed* menunjukkan bahwa penting untuk mengenali resiko yang terkait dengan mendistribusikan kepemimpinan. Keterlibatan lebih banyak orang "dapat mengakibatkan dalam distribusi yang lebih besar dari ketidakmampuan". Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kualitas kegiatan kepemimpinan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan yang layak untuk mendapatkan perhatian. Lebih jauh terdapat juga komponen emosional dalam kepemimpinan *distributed* yang cenderung diabaikan oleh organisasi perjuangan dengan ketegangan yang dihasilkan dari dinamika organisasi baru.

Berkaitan dengan kepemimpinan *distributed* dalam sebuah organisasi, Harris (2014:48), menyatakan, "...a distributed leadership focuses upon the interactions, rather than the action, of those in formal and informal leadership roles".... Definisi tersebut jelas memberikan suatu pemahaman bahwa kepemimpinan *distributed* berfokus pada interaksi, bukan tindakan, mereka dalam peran kepemimpinan formal dan informal.

Cannatelli (2016) menyatakan, "Distributed leadership is defined as an emergent group where two or more individuals share the roles and functions of leadership." Kepemimpinan *Distributed*

didefinisikan sebagai kelompok muncul di mana dua atau lebih individu berbagi peran dan fungsi kepemimpinan (Bolden, 2011; Gronn, 2000). Cannatelli mengembangkan model Kepemimpinan *Distributed* yang diperluas mengidentifikasi *antecedent*, bentuk yang berbeda, dan *enabler* kepemimpinan *distributed* dalam penciptaan pengetahuan.

Robinson (2008) menyatakan, "*The nature of distributed leadership this reveals two basic concepts: distribution leadership as task distribution and distributed leadership as distributed influence proceses.*" Pernyataan Robinson tersebut memberikan pengertian bahwa hakikat kepemimpinan *distributed* adalah kepemimpinan yang mendistribusikan atau membagi sebagian tugas dan sebagian proses mempengaruhi orang lain. Pernyataan Robinson tersebut mendukung pendapat Lynch (2012) yang menyatakan kepemimpinan *distributed* sebagai pendistribusian tugas dan pendistribusian proses mempengaruhi bawahan.

Kepemimpinan umumnya diperlakukan sebagai komponen statis dari proses penciptaan pengetahuan organisasi, sering sebagai fungsi terpusat dikendalikan oleh eselon atas dari organisasi (Gourlay, 2006; Lado & Wilson, 1994; Tsoukas, 1996). Pendekatan seperti ini konsisten dengan penelitian tradisional di bidang kepemimpinan yang sering berfokus pada pemimpin tunggal (Gronn, 2000). Namun, penelitian yang lebih baru meminta perhatian kepemimpinan *distributed* sebagai "bagian integral dari penciptaan pengetahuan organisasional" (Von Krogh *et al.*, 2012: 269). Meskipun pengakuan merupakan langkah maju yang penting, pemahaman kita tentang kepemimpinan *distributed* dalam penciptaan pengetahuan organisasi tetap *embryonic-1* untuk sejumlah alasan. Pertama, penelitian kepemimpinan *distributed* telah tumbuh secara substansial dalam studi organisasi selama dua dekade terakhir, namun baru telah diakui dalam penciptaan pengetahuan organisasi (Von Krogh *et al.*, 2012). Kedua, pemahaman kita dibatasi dengan

memperlakukan kepemimpinan *distributed* sebagai konstruk monolitik, yang gagal untuk memperhitungkan jangkauan yang lebih luas dan lebih kompleks mungkin bentuk kepemimpinan *distributed*. Ketiga, peran kepemimpinan *distributed* dalam penciptaan pengetahuan organisasi belum diperiksa secara empiris, sehingga membatasi pemahaman kita untuk yang diusulkan bukan peran yang sebenarnya dalam proses.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, maka dapat disimpulkan Kepemimpinan *distributed* adalah kepemimpinan yang mendistribusikan sebagian tugas dan proses pengaruh, deskriptif dan normatif, menekankan interaksi, dan menggabungkan kepemimpinan formal dengan nonformal.

Faktor-Faktor Penting Pelaksanaan Kepemimpinan *Distributed* di Sekolah untuk memilih kepemimpinan bersama adalah:

- 1) Benar-benar bekerja dalam praktik;
- 2) Membangun komitmen di antara mereka yang terlibat; dan
- 3) Etika

Dengan penjelasan sebagai berikut; (1) Bekerja dalam Praktik, Kepemimpinan *distributed* telah menunjukkan sangat berkontribusi pada peningkatan hasil belajar siswa, peningkatan profesi, dan perubahan manajemen yang lebih efektif. Penelitian yang signifikan telah difokuskan pada peran guru sebagai pemimpin yang mempengaruhi hasil belajar mengajar. Dalam beberapa konteks, kepemimpinan guru telah dikaitkan dengan pertanyaan tentang sejauh mana mengajar mendapat pengakuan dan penerimaan sebagai profesi. Kepemimpinan *distributed* juga telah dinyatakan memiliki dampak yang sangat efektif dalam meningkatkan perubahan kepemimpinan.

Alasan lain mengapa berbagi kepemimpinan dengan kelompok atau dengan sejumlah *stakeholders* berfungsi efektif dalam prakteknya karena keanekaragaman benar-benar penting dalam membuat keputusan. Sebagaimana yang dikatakan oleh Surowiecki (2005:29),

*“...diversity of people and their information helps in coming to a better decision or resolution because it actually adds perspectives that would otherwise be absent if the decision is made by one person, even by an expert, and because it takes away, or at least weakens, some of the destructive characteristics of group decision making, for example, group think...”*.

Alasan senada dan memperkuat pernyataannya, Surowiecki (2005:31) merekomendasikan, *“...it is better to entrust a diverse group with varying degrees of knowledge and insight with major decisions ‘rather than leaving them in the hands of one or two people, no matter how smart those people are...”*. Sebagaimana yang dipertegas tersebut, jelas bahwa ia mendorong para pemimpin ketika membuat keputusan untuk terlibat dengan orang lain yang memiliki basis pengetahuan dan perspektif yang berbeda sehingga dapat dikatakan bahwa berbagi kepemimpinan dan pengambilan keputusan dengan orang lain dalam sebuah organisasi juga membantu membangun komitmen untuk tujuan dan proses organisasi. (2) Membangun Komitmen. Komitmen bersama dalam organisasi dibangun terutama antara guru dan kepala sekolah sangatlah penting dilaksanakan. Pembuatan komitmen bersama yang dibangun atas dasar kerjasama yang baik akan membuat guru lebih termotivasi berpartisipasi dalam peningkatan sekolah. Harris (2002:2) menemukan, *“...shared or distributed leadership is a key determinant of the motivation of teachers...”*

Sehubungan dengan perbaikan dan perubahan sekolah, ia menunjuk ke sebuah badan ekstensif penelitian, yang mengatakan: *“...strong collegial relationships, mutual trust, support and a focus on enquiry are crucial for effective improvement...”* (Harris, 2002:2). Kepemimpinan *distributed* juga mempromosikan rasa memiliki di antara peserta, sebuah rasa yang dinilai anggota komunitas sekolah dan dalam komitmen untuk tindakan kolektif demi kesuksesan

sekolah. (3) Etika. Starratt (2004:91) berpendapat, *“...there is an ethical dimension to leadership that requires formal leaders to share their leadership responsibilities with others. Above all, they should engage with teachers and other key stakeholders to take collective responsibility for the quality of teaching and learning in their school...”*. Fokus utama bagi para pemimpin pendidikan adalah pada peningkatan proses belajar dan mengajar. Fokus ini menantang mereka untuk menjadi lebih bertanggungjawab pada keberhasilan siswa. Prinsipnya bahwa bagi para pemimpin pendidikan adalah bahwa mereka menciptakan dan mendukung kondisi yang mempromosikan pengajaran berkualitas dan pembelajaran di sekolah. Kepemimpinannya yang mempromosikan dan mendukung ini, membutuhkan sebuah komitmen untuk tiga etika: (1) Etika Keaslian; (2) Etika Tanggung Jawab; dan (3) Etika Kehadiran.

Kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pemimpin pada saat dia mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Norma perilaku tersebut diaplikasikan dalam bentuk tindakan-tindakan dalam aktifitas kepemimpinannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi melalui orang lain. Dalam menjalankan tugas dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk menggerakkan, mengerahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberi dorongan, dan memberi bantuan terhadap semua sumber daya manusia yang ada di suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Smith & Piele (2006:247) mengatakan, *“The principal can identify a preferred instructional strategy, but it remains the teacher who must adapt and apply it to the particular characteristics and needs of each child in the classroom”*. Maksud dari penjelasan tersebut ialah bahwa seorang kepala sekolah tetap menjadi sumber bagi guru untuk

menerapkan strategi pembelajaran di dalam kelas. Akan tetapi, guru tetaplah sebagai *figure* sentral untuk melanjutkan strategi pembelajaran yang efektif sebagaimana yang disepakati antara guru dan kepala sekolah. Kepemimpinan seperti itu menunjukkan bahwa, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, melainkan juga sebagai guru secara tidak langsung.

Kepemimpinan Kepala Sekolah sangat mewarnai kondisi kerja. Kebijakan, pengaruh sosial dengan para guru serta para murid dan juga tindakannya dalam membuat berbagai kebijakan, kondisi tersebut memberikan dampak pula terhadap kinerja para guru. Dengan demikian terdapat hubungan positif kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru sekolah dasar. Hal ini dapat dikatakan pula semakin baik kepemimpinan kepala sekolah semakin meningkat pula kinerja guru.

Untuk memahami kepemimpinan *distributed* lebih jelas, penting untuk dicatat bahwa pola kepemimpinan yang berbeda dari kepemimpinan *distributed* dan pengaruhnya terhadap hasil belajar siswa dapat membawa kita lebih dekat untuk memahami apa yang membentuk atau pola kepemimpinan *distributed* dalam praktek lebih mungkin untuk meningkatkan prestasi belajar siswa.

Melibatkan banyak orang dalam kegiatan kepemimpinan merupakan dasar dari kepemimpinan *distributed* dan di mana efek positif dari kepemimpinan *distributed* jelas telah dibuktikan. Dari perspektif kepemimpinan *distributed*, kepala sekolah yang efektif tidak hanya bertindak dalam tugas individu, tetapi secara sistematis mendistribusikan kepemimpinan dengan membangun pola kepemimpinan ke dalam kehidupan sekolah. Kepemimpinan *distributed* tidak sekedar dalam bentuk mendelegasikan atau memberikannya tanggungjawab kepada orang lain, tetapi lebih kepada peran pemimpin untuk bekerja sama dan menjalin interaksi baik dengan seluruh bawahannya demi tercapainya tujuan bersama.

Spillane (2006:3) menyatakan, "...*distributive leadership as a practice...*". Maksud dari pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa praktek ini dibingkai dalam cara yang sangat khusus, sebagai produk dari interaksi bersama antara pemimpin sekolah dan pengikut dari waktu ke waktu demi perkembangan sekolah. Jadi, pemimpin hendaknya bisa berkolaborasi dengan bawahannya dalam melaksanakan tugas-tugas di sekolah. Dari perspektif kepemimpinan *distributed*, pemimpin menganalisis tindakan kolektif, bukan tindakan individu, seseorang dapat mengamati bagaimana proses kepemimpinan bekerja atau berkembang.

Kualitas pembelajaran secara langsung berhubungan dengan kualitas pengajaran, yang pada gilirannya fungsi dari kualitas kepemimpinan menjadi sorotan penting. Kepemimpinan *distributed* menghubungkan ke kualitas mengajar dan belajar melalui struktur, sistem, prosedur dan praktik yang menggabungkan sekolah dan organisasi belajar. Meskipun kepemimpinan Kepala sekolah memiliki pengaruh tidak langsung pada pembelajaran murid, kepala sekolah dapat meningkatkan pengajaran dan pembelajaran melalui pengaruhnya pada motivasi staf, komitmen dan kondisi kerja. Ketika kepemimpinan *distributed* secara luas dan membawa lebih dekat ke lokasi belajar, ia memiliki pengaruh lebih besar pada sekolah dan siswa.

## METODE PENELITIAN

### Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian ini adalah Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar. Tempat ini terpilih karena:

- (1) tertua di Kabupaten Kutai Barat sehingga banyak pengalaman;
- (2) terbuka terhadap inovasi dan perkembangan ipteks;
- (3) terfavorit di Kabupaten Kutai Barat sehingga ditunjuk sebagai sekolah rujukan;
- (4) sebagai induk klaster dari semua Sekolah Menengah Atas yang terdapat di Kabupaten Kutai Barat;



- (5) pernah mendapat protes dari para guru dan siswanya terhadap kinerja kepala sekolah sebelumnya sehingga terjadi pergantian kepala sekolah yang baru yang berkinerja tinggi; dan
- (6) jenjang pendidikan formal yang menjembatani pendidikan dasar dan pendidikan tinggi.

Waktu penelitian mulai awal bulan Oktober 2016 setelah ijin penelitian dan disetujui promotor dan Copromotor sampai pertengahan Oktober 2017.

### Metode dan Prosedur Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis fenomenologis. Jenis fenomenologis berakar pada filosofi dan psikologi, dan berfokus pada pengalaman hidup manusia (sosiologi) yang bertujuan untuk mendapatkan makna di balik data yang dikumpulkan dari penelitian ini.

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif adalah:

- (1) wawancara mendalam (*in depth interview*),
- (2) observasi partisipan (*participant observation*), dan
- (3) Studi dokumentasi (*study documents*).

Wawancara mendalam untuk penelitian ini adalah merupakan percakapan antara peneliti dengan informan dengan tujuan untuk memperoleh konstruksi sesuai dengan fokus penelitian.

### HASIL PENELITIAN

#### Model Kepemimpinan di Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar

Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar ketika ditemui oleh peneliti di ruang kepala sekolah untuk diwawancarai terkait dengan kepemimpinan yang diterapkannya di sekolah ini. Kepala sekolah bertutur secara gamblang dan bercerita terkait dengan program-program sekolah, pelaksanaan program hingga kepada kepercayaan kepada guru dan staf

sekolah dan komunikasi dalam memecahkan berbagai masalah yang menyangkut mulai dari urusan sekolah, hingga kepada urusan yang bersifat pribadi para bawahannya dalam hal ini guru dan staf, karena dalam bekerja hal tersebut turut mempengaruhi kinerja seseorang jika tidak mampu memilah antara urusan pribadi dengan urusan kedinasan atau pekerjaan yang menjadi kewajiban.

Pelaksanaan kepemimpinan sebagaimana yang dilakukan di Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar berdasarkan hasil wawancara memberikan jawaban yang sama. Persamaan yang terlihat jelas bahwa pendistribusian tugas dan tanggung jawab menjadi perhatian dua hal penting, yakni kualifikasi dan materi tugas yang diberikan.

Dari hasil wawancara peneliti dengan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan diperoleh informasi bahwa dari setiap kegiatan ekstrakurikuler yang diikuti oleh siswa sangat mendukung prestasi akademik. Menurut wakil kesiswaan bahwa kegiatan ekstra kurikuler selalu diperlombakan kepada siswa diakhir semester. Kegiatan yang sangat diminati siswa dilaksanakan dibawah kepanitiaan OSIS yang dikoordinir oleh dewan guru tentunya. Biasanya guru terlibat sebagai juri. Dengan rutinitas perlombaan yang diadakan memberikan kemudahan bagi pihak sekolah untuk menjaring siswa disaat mereka dibutuhkan untuk mengikuti perlombaan di lembaga lain sesuai dengan kemampuan masing-masing.

Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar sangat menghormati para guru dan karyawannya, dan sangat menghargai kekuatan dan kontribusi mereka yang berbeda-beda. Agar proses pendidikan dapat berjalan dengan efektif dan efisien, guru dituntut untuk memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan komprehensif. Salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui optimalisasi perannya sebagai kepala sekolah yang

memiliki tugas mengembangkan kinerja personil, terutama meningkatkan kompetensi personil guru.

Orang yang memegang jabatan kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan. Tugas dan tanggungjawab kepala sekolah dalam bidang:

- (a) administrasi Pengelolaan pengajaran yang merupakan dasar kegiatan dalam melaksanakan tugas pokok. Kepala sekolah dalam melaksanakan Kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan ini antara lain: menguasai garis-garis besar program pengajaran untuk tiap bidang studi dan tiap kelas, menyusun program sekolah untuk satu tahun, menyusun jadwal pelajaran, mengkoordinir kegiatan-kegiatan penyusunan model satuan pengajaran, mengatur kegiatan penilaian, melaksanakan norma-norma kenaikan kelas, mencatat dan melaporkan hasil kemampuan belajar murid, mengkoordinir kegiatan bimbingan sekolah, mengkoordinir program non kurikuler, merencanakan pengadaan, memelihara dan mengembangkan buku perpustakaan sekolah dan alat-alat pelajaran;
- (b) Pengelolaan kepegawaian yaitu menyelenggarakan urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian anggota staf sekolah, pembagian tugas-tugas di kalangan anggota staf sekolah, masalah jaminan kesehatan dan ekonomi, penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penerapan kode etik jabatan;
- (c) Pengelolaan kesiswaan, dalam bidang ini kegiatan yang nampak adalah perencanaan dan penyelenggaraan siswa baru, pembagian siswa atas tingkat-tingkat, kelas-kelas atau kelompok-kelompok (*grouping*), perpindahan dan keluar masuknya murid-murid (*mutasi*), penyelenggaraan pelayanan khusus (*special services*) bagi siswa,

mengatur penyelenggaraan dan aktivitas pengajaran, penyelenggaraan testing dan kegiatan evaluasi, mempersiapkan laporan tentang kemajuan masalah disiplin siswa, pengaturan organisasi siswa, masalah absensi, dan sebagainya;

- (d) Pengelolaan gedung dan halaman, ini menyangkut usaha-usaha perencanaan dan pengadaan, inventarisasi, pengaturan pemakaian, pemeliharaan, rehabilitasi perlengkapan dan alat-alat material sekolah, keindahan serta kebersihan umum, usaha melengkapi yang berupa antara lain gedung (ruangan sekolah), lapangan tempat bermain, kebun dan halaman sekolah, meubel sekolah, alat-alat pelajaran klasikal dan alat peraga, perpustakaan sekolah, alat-alat permainan dan rekreasi, fasilitas pemeliharaan sekolah, perlengkapan bagi penyelenggaraan khusus, transportasi sekolah, dan alat-alat komunikasi;
- (e) Pengelolaan keuangan, dalam bidang ini menyangkut masalah-masalah urusan gaji guru-guru dan staf sekolah, urusan penyelenggaraan otorisasi sekolah, urusan uang sekolah dan uang alat-alat murid-murid, usaha-usaha penyediaan biaya bagi penyelenggaraan pertemuan dan perayaan serta keramaian;
- (f) Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, Untuk memperoleh simpati dan bantuan dari masyarakat termasuk orang tua murid-murid, dan untuk dapat menciptakan kerjasama antara sekolah-rumah- dan lembaga-lembaga sosial;
- (g) Tugas Kepala Sekolah Dalam Bidang Supervisi Kepala Sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar

Pelaksanaan kepemimpinan sebagaimana yang dilakukan di SMA Negeri Sendawar berdasarkan hasil wawancara memberikan jawaban yang sama. Persamaan yang terlihat jelas bahwa pendistribusian tugas dan tanggung jawab menjadi perhatian dua hal penting, yakni kualifikasi dan materi tugas yang diberikan. Secara struktural Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar, wali kelas merupakan perpanjangan tangan kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar dalam mengelola kelas. Jadi, wewenang kepala sekolah sebagai menejer pendidikan di kelas didistribusikan kepada wali kelas. Salah satunya tugas wali kelas yang sudah sama kita ketahui adalah mengisi raport dan membagikannya kepada siswa. Ini berkaitan dengan tugas wali kelas dibidang administrasi kelas. Selain memiliki tugas administrasi, wali kelas juga mengelola kelas yang menjadi bimbingannya. Pengelolaan siswa di kelas bertujuan untuk membantu proses belajar siswa agar berjalan seoptimal mungkin. Wali kelas itu sesungguhnya wakil orang tua di sekolah. Pengganti orang tua di sekolah berkaitan dengan perkembangan belajar anak. Wali kelas harus memiliki program. Apabila kita dalam melaksanakan tugas tanpa disadari oleh pedoman/program, maka apa yang harus kita laksanakan akan ngambang tidak beraturan. Program kerja Wali Kelas yang disusun oleh wali kelas yang bersangkutan memberikan acuan, pegangan agar Wali Kelas benar-benar diakui keberadaannya oleh seluruh warga kelas itu sendiri. Kehadiran figur wali kelas yang benar-benar dibutuhkan oleh warga kelas merupakan tugas yang dirasakan cukup berat. Oleh karena itu program kerja ini sangat dibutuhkan. Selain wali kelas, yang mendapat distribusi tugas salah satunya adalah petugas laboratorium. Berikut ini cuplikan wawancara peneliti dengan Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar tentang distribusi tugas kepada kepala dan petugas laboratorium.

Facilities, sarana/prasarana laboratorium yang dimiliki sekolah harus disyukuri, dijaga, dan dimanfaatkan dengan

baik melalui manajemen laboratorium yang baik dan benar. Pemangku jabatan hendaknya benar-benar memahami tugas pokok dan fungsi jabatannya. Pengkajian mengenai manajemen laboratorium harus ditingkatkan, baik dengan cara belajar dari referensi-referensi, maupun mengikuti diklat atau *workshop*. Apabila ada kesempatan mengikuti pelatihan, saya tugaskan Laboran, atau petugas laboratorium untuk mengikuti pelatihan agar terbuka wawasan untuk berinovasi dalam pengelolaan. Peningkatan efektivitas laboratorium secara tidak langsung memberi kontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan. Laboran Sekolah membawahi petugas Laboratorium Komputer, Laboratorium IPA, dan Laboratorium Bahasa. Akan tetapi di sekolah ini untuk bahasa tidak lengkap karena tidak ada jurusan bahasa, hanya ketika ada pembelajaran Bahasa Inggris, (*listening*), kita memanfaatkan Komputer yang ada. Mereka yang diberi tugas di sini adalah guru yang diberi tugas tambahan (W.KS.TRIGAS.270317).

Uraian tugas yang telah dideskripsikan melalui SK tugas, wakil kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar mengkoordinasikan anggota kelompok kerjanya sehingga antara wakil kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar yang satu dengan yang lain tidak tumpang tindih dalam pelaksanaan operasionalnya. Sebelum mendistribusikan tugas kepada bawahannya, kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar terlebih dahulu diskusi dengan para wakilnya, lalu hasil diskusi kemudian dibawa ke forum rapat.

Dalam mendistribusikan tugas kepada bawahannya, seorang kepala sekolah mendeskripsikannya dalam bentuk uraian tugas dan SK Tugas. Wakil kepala sekolah yang ditunjuk mengkoordinasikan anggota kelompok kerjanya agar tidak terjadi *overlap* dalam operasionalnya. Wakil Kepala Sekolah Urusan Kurikulum berkoordinasi dengan semua guru mata pelajaran dan wali kelas, bertanggung jawab atas terselenggaranya Kegiatan



Belajar Mengajar (KBM). Wakil Kepala Sekolah urusan Kesiswaan berkoordinasi dengan guru pembina OSIS dan seluruh pembina seksi-seksi kegiatan ekstra kurikuler, menyusun Program Kerja Kegiatan OSIS, menegakkan disiplin dan tata tertib sekolah.

## PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Upaya yang dilakukan Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar adalah melalui optimalisasi perannya sebagai pengelola sekolah yang memiliki tugas mengembangkan kinerja personil sekolah, yaitu perannya sebagai : (1) *Educator*; (2) *Manager*; (3) *Administrator*; (4) *Supervisor*; (5) *Leader*, (6) *Innovator, and Motivator* (EMASLIM).

Makna Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar sebagai *Educator* adalah kepala sekolah: menerapkan wawasan wiyata mandala secara konsisten dan mengembangkan Kurikulum 2013.

Makna Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar Melak sebagai *Manager* adalah kepala sekolah:

- (1) menyusun perencanaan untuk seluruh kegiatan sekolah;
- (2) mengatur penyelenggaraan operasional sekolah;
- (3) menyelenggarakan pembinaan guru dan tenaga kependidikan; dan
- (4) menyelenggarakan pengendalian seluruh kegiatan operasional sekolah.

Makna Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar Melak sebagai *Administrator* kepala sekolah melakukan administrasi:

- (1) kurikulum dan pengajaran;
- (2) siswa;
- (3) guru dan tenaga kependidikan;
- (4) keuangan;
- (5) sarana dan prasarana (fasilitas);
- (6) hubungan dengan masyarakat (humas);
- (7) persuratan dan pengarsipan;
- (8) layanan khusus: supir, tenaga kebersihan, penjaga sekolah, pesuruh, dan tukang kebun.

Makna Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar Melak sebagai *Supervisor* kepala sekolah:

- (1) merencanakan supervisi kegiatan operasional sekolah;
- (2) melaksanakan supervisi kegiatan sekolah; dan
- (3) menindaklanjuti temuan hasil supervisi

Makna Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar sebagai *Leader* kepala sekolah:

- (1) mengembangkan visi dan melaksanakan misi;
- (2) mengembangkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap sekolah;
- (3) mendorong guru dan tenaga kependidikan dan siswa agar melaksanakan peran dan fungsinya untuk mencapai tujuan sekolah; dan
- (4) melaksanakan pengambilan keputusan dengan cepat dan tepat.

Makna Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar sebagai *Innovator* kepala sekolah memiliki inovasi mengembangkan sekolahnya.

Makna Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar sebagai *Motivator* kepala sekolah mampu memotivasi guru, tenaga kependidikan, siswa, dan *stakeholder* sekolah.

Data Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar melaksanakan *wase raamaq* melalui *berinuk* adalah mempercayai bawahani maknanya adalah kepala sekolah berpikir positif. Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *positif thinker*.

Data berkomunikasi dalam menyelesaikan berbagai masalah baik urusan sekolah seperti uraian tugas yang dideskripsikan melalui Surat Keputusan (SK) tugas (formal) mau pun pribadi seperti menanyakan kesiapan menerima tugas secara kekeluargaan (nonformal) dengan guru dan staf. Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran

kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *communicator, problem solver, consultant, delegator, collective, non-one man shower, non-heroicer*.

Data menghargai pendapat dan kontribusi pemikiran, waktu, dan tenaga, guru dan stafnya. Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *democratic, participative, facilitator, collective, non-one man shower, non-heroicer*.

Data kepala sekolah selalu bermusyawarah (tidak otoriter). Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *democratic, participative, facilitator, collective, non-one man shower, and non-heroicer*.

Data membangun kerja sama. Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *cooperator and collective*.

Data mengkoordinasikan tupoksi. Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *coordinator*.

Data menerima masukan bawahan, menerapkan dan gaya kepemimpinan demokratis. Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *democratic, participative, facilitator, collective, non-one man shower, non-heroicer*.

Data melakukan kontrol setelah tugas-tugas didelegasikan kepada guru dan stafnya baik langsung mau pun tidak langsung. Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *evaluator, delegator*.

Data menekankan manajemen waktu. Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan

sebagai *efficiency and effectiveness*.

Data apabila ada tugas yang berbenturan. Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *coordinator*.

Data kepala sekolah memberikan pendapat agar menyelesaikan pekerjaan yang urgent terlebih dahulu. Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *priority scalar*.

Data mengkoordinasikan semua tugas yang didistribusikan agar tidak tumpang tindih. Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *coordinator*.

Data menilai efektivitas hasil pendistribusian tugas. Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *evaluator, supervisor*.

Data pendistribusian tugas dengan mempertimbangkan melihat kualifikasi yang sesuai dengan tugas yang akan diberikan. Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *professional, planner, and behavior specialist*.

Data mempertimbangkan kompetensi. Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *professional, planner, and behavior specialist*.

Data mempertimbangkan loyalitas. Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *planner, emotional and social intelligent, subjective and behaviorist specialist*.

Data mempertimbangkan kecerdasan. Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *planner, emotional and social*

*intelligent, subjective, and behaviorist specialist*

Data mempertimbangkan beban tugas Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *planner, equitaler, proportional*.

Data mempertimbangkan fasilitas pendukung kelancaran pelaksanaan tugas Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *planner and facilitator*.

Data mempertimbangkan waktu yang tersedia Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *planner, effective and efficient*.

Data mempertimbangkan kesediaan penerima tugas. Implikasi penerapan kepemimpinan *distributed terhadap* peran kepemimpinan *distributed* adalah kepala sekolah berperan sebagai *planner, consultative, democratic*.

Temuan penelitian tersebut ternyata mendukung peran kepala sekolah menurut Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 182/U/2003 tentang Guru yang Diberi Tugas Tambahan sebagai Kepala Sekolah adalah *Educator, Manager, Adminstrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator*. Dukungan tersebut terjadi karena kepala sekolah seluruh Indonesia wajib melaksanakan peraturan tersebut.

Temuan penelitian tersebut ternyata mendukung Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, Pasal 1 Ayat (1) yang menyatakan Kepala sekolah adalah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin dengan peran sebagai *leader*. Dukungan tersebut terjadi karena kepala sekolah seluruh Indonesia wajib melaksanakan peraturan tersebut.

Temuan penelitian tersebut ternyata mendukung Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2009 tentang Standar Pengelolaan Sekolah/Madrasah oleh Satuan Pendidikan Dasar dan

Menengah yang menyatakan kepala sekolah sebagai *planner, excecutor, supervisor, evaluator, leader, informant*. Dukungan tersebut terjadi karena kepala sekolah seluruh Indonesia wajib melaksanakan peraturan tersebut.

Temuan penelitian tersebut ternyata mendukung peran kepala sekolah menurut Whitehead, Boschee, & Decker (2013:4) yaitu: *visionary, planner, instructional leader, changer agent, systemic leader, manager and operations director, supervisor, behaviorist specialist, evaluator, community leader, cultural advisor, and public relation specialist*. Dukungan tersebut terjadi karena kepala sekolah tberdasarkan data lapangan ternyata sudah melaksanakan seluruh peran-peran tersebut.

### **Bentuk-Bentuk Perubahan yang Terjadi di Sekolah Akibat dari Pelaksanaan Kepemimpinan Distributed**

Data bentuk-bentuk perubahan yang terjadi di Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar dampak dari pelaksanaan Kepemimpinan *distributed* kepala sekolah kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar yang tercantum di Bab IV adalah: (1) prestasi sekolah dan (2) situasi sekolah.

Makna data bentuk perubahan berupa prestasi sekolah adalah: sekolah mempertahankan akreditasi A, memperoleh berbagai prestas; sekolah Adiwiyata, sekolah sehat, sekolah rujukan, juara berbagai lomba, pretasi guru tinggi, juara guru berprestasi tingkat propinsi, prestasi akademik dan nonakademik siswa tinggi, kenaikan kelas hampir 100%, kelulusan siswa hampir 100%, lulusan siswa tepat waktu, dan lulusan diterima melanjutkan ke perguruan tinggi favorit bertambah banyak.

Makna data bentuk perubahan berupa situasi sekolah adalah (1) ; (3) keterbukaan terhadap perubahan; dan (2) partisipasi warga Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar.

Keterbukaan adalah keadaan dimana setiap orang yang terkait dengan kepentingan pendidikan dapat mengetahui

proses dan hasil pengambilan keputusan dan kebijakan sekolah. Dalam konteks pendidikan, istilah keterbukaan sangatlah jelas yaitu kepolosan, apa adanya, tidak bohong, tidak curang, jujur, dan terbuka terhadap publik tentang apa yang dikerjakan oleh sekolah. Keterbukaan terhadap perubahan berarti bahwa sekolah harus memberikan informasi yang benar kepada warga sekolah dan publik tentang data sekolah saat ini, data sekolah yang akan dikembangkan mengikuti tuntutan perubahan ipteks, menjamin bahwa data sekolah yang dilaporkan mencerminkan realitas, perubahan itu harus diungkapkan secara sebenarnya dan dengan segera disampaikan kepada semua pihak yang terkait (*stakeholders*).

Tujuan keterbukaan terhadap perubahan adalah untuk:

- (1) membangun kepercayaan dan keyakinan publik kepada sekolah bahwa sekolah adalah organisasi pelayanan pendidikan yang bersih dan berwibawa. Bersih dalam arti tidak Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) dan berwibawa dalam makna profesional; dan
- (2) menciptakan kepercayaan timbal balik antara sekolah dan publik melalui penyediaan informasi yang memadai dan menjamin kemudahan dalam memperoleh informasi yang akurat.

Upaya-upaya peningkatan keterbukaan yang perlu dilakukan kepala sekolah agar publik memahami situasi sekolah dan dengan demikian mempermudah publik untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah:

- (1) pendayagunaan berbagai jalur komunikasi, baik secara langsung melalui temu wicara, maupun secara tidak langsung melalui jalur media tertulis (brosur, *leaflet*, *newsletter*, pengumuman melalui surat kabar) maupun media elektronik (radio dan televisi lokal);
- (2) menyiapkan kebijakan yang jelas tentang cara mendapatkan informasi, bentuk informasi yang dapat

diakses oleh publik maupun bentuk informasi yang bersifat rahasia., bagaimana cara mendapatkan informasi, durasi waktu untuk mendapatkan informasi, dan prosedur pengaduan apabila informasi tidak sampai kepada publik; dan

- (3) melaksanakan peraturan yang menjamin hak publik untuk mendapatkan informasi sekolah, fasilitas *database*, sarana informasi dan komunikasi, dan petunjuk peyebarluasan produk-produk dan informasi yang ada di sekolah maupun prosedur pengaduan.

Makna data keterbukaan terhadap perubahan adalah: (1) sekolah selalu mengikuti perubahan kemajuan ipteks terutama mengikuti perubahan kurikulum; (2) warga sekolah tidak resisten (bertahan) terhadap perubahan; (3) meningkatnya keyakinan dan kepercayaan publik kepada sekolah bahwa sekolah adalah bersih dan wibawa; (4) meningkatnya partisipasi publik terhadap penyelenggaraan sekolah; (5) bertambahnya wawasan dan pengetahuan publik terhadap penyelenggaraan sekolah, dan (6) berkurangnya pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku di sekolah.

Keterbukaan terhadap perubahan perlu menggunakan konsep kepemimpinan *distributed* karena, "*The concept of distributed leadership as distributed influence helps us distinguish between leaders-follower interactions and how they people change, which is a determining feature of what qualifies as leadership.*" (Lynch, 2012:48). Artinya, konsep kepemimpinan *distributed* sebagai distribusi pengaruh membantu kita membedakan interaksi pemimpin-pengikut and bagaimana orang berubah, ditentukan oleh penampilan yang berkualitas sebagai pemimpin.

Partisipasi adalah proses dimana *stakeholders* (warga sekolah dan masyarakat) terlibat aktif baik secara individual maupun kolektif, secara langsung maupun tidak langsung, dalam

pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan/pengevaluasian pendidikan di sekolah. Diharapkan, partisipasi dapat mendorong warga sekolah dan masyarakat sekitar untuk menggunakan haknya dalam menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan/pengevaluasian yang menyangkut kepentingan sekolah, baik secara individual maupun kolektif, secara langsung maupun tidak langsung.

Tujuan utama peningkatan partisipasi adalah untuk: (1) meningkatkan dedikasi/kontribusi *stakeholders* terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah, baik dalam bentuk jasa (pemikiran/intelektualitas), moral, finansial, dan material/barang; (2) memberdayakan kemampuan yang ada pada *stakeholders* bagi pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional; (3) Meningkatkan peran *stakeholders* dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah baik sebagai *advisor, supporter, mediator, controller, resource linker, and education provider*, dan (4) menjamin agar setiap keputusan dan kebijakan yang diambil benar benar mencerminkan aspirasi *stakeholders* dan menjadikan aspirasi *stakeholders* sebagai panglima bagi penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Upaya upaya yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan partisipasi *stakeholders* adalah sebagai berikut.

(1) Membuat peraturan dan pedoman di sekolah yang dapat menjamin hak *stakeholders* untuk menyampaikan pendapat dalam segala proses pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan / pengevaluasian pendidikan di sekolah.

- (2) Menyediakan sarana partisipasi atau saluran komunikasi agar *stakeholders* dapat mengutarakan pendapatnya atau dapat mengekspresikan keinginan dan aspirasinya melalui pertemuan umum, temu wicara, konsultasi, penyampaian pendapat secara tertulis, partisipasi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan / pengevaluasian pendidikan di sekolah.
- (3) Melakukan advokasi, demokratisasi, publikasi, komunikasi, transparansi, dan realisasi terhadap *stakeholders*.
- (4) Melibatkan *stakeholders* secara proporsional dengan mempertimbangkan relevansi pelibatangannya, batas-batas yuridiksinya, kompetensinya, dan kempabilitas tujuan yang akan dicapainya.

Makna data partisipasi warga sekolah adalah:

- (1) Kontribusi/dedikasi *stakeholders* meningkat dalam hal jasa (pemikiran, keterampilan), finansial, moral, dan material/barang.
- (2) Meningkatnya kepercayaan *stakeholder* kepada sekolah, terutama menyangkut kewibawaan dan kebersihan.
- (3) Meningkatnya tanggung jawab *stakeholders* terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
- (4) Meningkatnya kualitas dan kuantitas masukan (kritik dan saran) untuk peningkatan mutu pendidikan.
- (5) Meningkatnya kepedulian *stakeholders* terhadap langkah-langkah yang dilakukan oleh sekolah untuk meningkatkan mutu.
- (6) Keputusan-keputusan yang dibuat oleh sekolah benar-benar mengekspresikan aspirasi dan pendapat *stakeholders* dan mampu meningkatkan kualitas pendidikan.

#### **Proposisi tentang Model Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Negeri Sendawar**

- 1) Jika kepala sekolah menjalankan Wase Ramaaq, maka kepala sekolah lebih fokus pada peningkatan proses dan



- mutu pembelajaran; mempercayai dan memberdayakan bawahan; bawahan merasa dihargai; bawahan termotivasi; kinerja bawahan meningkat.
- 2) Jika kepala sekolah mengutamakan musyawarah (berinuk) dalam pengambilan keputusan maka akan memberika kepuasan kerja bawahan.
  - 3) Upaya kepala sekolah untuk menjembatani guru dengan pihak luar dalam rangka peningkatan kualitas individu guru akan memberikan nilai tambah dalam peningkatan mutu sekolah.
  - 4) Upaya kepala sekolah melakukan inovasi akan memberikan rasa senang bagi guru dan siswa dalam kegiatan belajar mengajar.
  - 5) Jika kepala sekolah mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sekitar, maka sekolah akan cepat berkembang.
  - 6) Jika kepala sekolah melakukan berinuk, bawahan dan stakeholders merasa dihargai, dilibatkan sehingga semua merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap keputusan tersebut.
  - 7) Jika kepala sekolah memiliki tim kerja yang kuat, maka akan lebih mudah dalam mensukseskan ptogram-program sekolah secara efektif dan efisien.
  - 8) Upaya kepala sekolah dalam mengintegrasikan budaya daerah ke dalam kegiatan ekstra kurikuler, akan memberikan semangat bagi siswa untuk merasa lebih betah di sekolah.
  - 9) Kepiawaian kepala sekolah dalam mengembangkan fasilitas sekolah akan berdampak pada kenyamanan suasana PBM di sekolah.
  - 10) Dengan pendelegasian tugas yang tepat dan benar akan menciptakan suasana kerja yang efektif dan efisien.
  - 11) Jika kepala sekolah merapkan Wase Ramaaq, maka partisipasi bawahan dan stakeholder akan meningkat.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan, berikut ini dikemukakan simpulan penelitian yang relevan atau untuk menjawab pertanyaan penelitian adalah implikasi kepemimpinan *distributed* terhadap peran kepala sekolah adalah: delegator, demokratis, partisipatif, fasilitator, *team leader*, tidak menunjukkan paling hebat, tidak sebagai pahlawan, kerja sama, koordinator, komunikator, evaluator, penentu skala prioritas, *empowerer*, dan konselor; Maknanya adalah kepala sekolah berperan dalam menerapkan wawasan wiyata; mengembangkan Kurikulum 2013; mengelola sekolah; melakukan administrasi sekolah; melaksanakan pengawasan sekolah; memimpin sekolah; memiliki inovasi mengembangkan sekolahnya; mampu memotivasi guru, tenaga kependidikan, siswa, dan *stakeholder* sekolah (EMASLIM), menghargai pendapat bawahan, melibatkan stakeholders dalam rapat sekolah; memfasilitasi bawahan, menerapkan manajemen kolegal, tidak menunjukkan orang paling penting dan berkuasa (rendah hati), tidak menganggap dirinya pahlawan, mampu bekerja sama, mampu memadukan tugas bawahan, mampu berkomunikasi secara efektif; mengevaluasi kinerja bawahan, mendelegasikan tugas, menghemat waktu, mengutamakan skala prioritas, menempatkan orang sesuai keahlian, menggunakan kecerdasan emosi, *menjadi ahli perlaku*, perencana pembagitugas, berdialog dengan bawahan dalam membagi tugas.

## Rekomendasi

Berdasarkan temuan penelitian dan hasil pembahasan tentang model kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Sendawar Melak, maka dapat dikemukakan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

### 1. Untuk Kepada Kepala Sekolah

Pada masalah kepemimpinan *distributed* pada sekolah ialah bahwa kepala sekolah dapat melaksanakan fungsi sebagai pemimpin dengan mengandalkan kerjasama

organisasi, berbagi urusan, berbagi tugas dan tanggung jawab, kepada tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan kemampuan dan kualifikasi yang diberi tugas. Sementara itu guru juga dapat memotivasi diri mereka sendiri untuk bekerja mencapai puncak prestasi, karena diberikan kepercayaan memegang tugas dan tanggung jawab oleh kepala sekolah. Guru memiliki rasa kebanggaan kepada organisasi dan profesi berkeinginan untuk berhasil dengan melakukan pekerjaan sebaik mungkin, mempunyai tanggung jawab yang tinggi, bekerja dengan orientasi ke masa depan, serta berani mengambil resiko. Orientasi untuk berprestasi ini akan mendorong guru untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Tugas kepala sekolah adalah berusaha semaksimal mungkin merubah pola pikir warga sekolah, dan senantiasa membangun komitmen bersama dengan seluruh warga sekolah dalam mewujudkan visi dan misi sekolah.

### 3. Untuk Pengawas Sekolah

Kepada pengawas sekolah SMA/MA, agar hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan rujukan untuk melakukan suatu strategi pembinaan dalam mengembangkan kepemimpinan dan kemampuan profesionalisme kepala sekolah dan guru, agar kinerja sekolah dan keefektifan sekolah yang menjadi wilayah binaanya dapat terwujud secara merata.

### 4. Untuk Masyarakat dan Para Orang Tua Siswa

(a) Agar kiranya masyarakat membantu memberikan dukungan berupa bantuan apa saja yang dapat dimanfaatkan oleh sekolah guna meningkatkan mutu pendidikan yang ada di sekolah.

(b) Komite sekolah dan orang tua siswa hendaknya berpartisipasi aktif mendukung program-program sekolah dalam rangka meningkatkan prestasi siswa baik akademik dan non akademik.

(c) Orang tua siswa hendaknya meningkatkan komunikasi dengan guru di sekolah guna meningkatkan prestasi anak-anaknya, serta mengembangkan rasa memiliki terhadap sekolah, karena

kemajuan sekolah adalah tanggung jawab bersama antara *stakeholders*.

### 5. Untuk Pemerintah/Instansi Terkait

Kepada Pemerintah, melalui Kementerian Pendidikan, sesuai dengan amanat UU SISDIKNAS No.20 Tahun 2003 maka pemerintah diharapkan memberi keleluasaan dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sekolah dengan mengoptimalkan program Manajemen Berbasis Sekolah.

### 6. Untuk Kepala Dinas Pendidikan

Kepada Dinas Pendidikan dapat memberikan kemudahan bagi pihak sekolah untuk melakukan hubungan kerja sama dengan semua pihak termasuk dunia usaha dan pihak swasta lainnya dalam rangka memajukan sekolah, agar kiranya dapat mensupport dana untuk pembiayaan sarana prasarana untuk penyelenggaraan sekolah serta peningkatan sumber daya manusia sehingga upaya sekolah mencapai sekolah berprestasi tercapai dengan baik.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ackoff, et al. (1962). *Scientific Method*. New York, Wiley.
- Badaracco, J.L. (2001). We do n't need another hero. *Harvard Business Review*, 79(8), pp. 120-126.
- Cole, L. (1994). *Psychology of Adolance*, New York : Hort, Rienhart and Winston inc.
- Fitzgerald, L., E. Ferlie, et al. (2013). "Service improvement in healthcare: Understanding change capacity and change context." *Clinician in Management*. 15(2): 61-74.
- Hartani. (2011). *Manajemen pendidikan*. Yogyakarta: LaksBang.
- Hartley, D. (2007). The emergence of distributed leadership in education: Why now? *British Journal of Education Studies*, pp. 202-214.
- Hatch. (1997). *Oand Leadership*, Jossey-bass Publiher, Sanfransisco..
- Mulyana, Deddy. (2013). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Metode

- Penelitian Komunikasi: *Contoh-contoh penelitian kualitatif dengan pendekatan praktis*. Cetakan ke 3. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, (2007), *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Murphy, J., & Louis, K.S. (1999). *Handbook of researcher on educational administration*. Sanfransisco: Sonsome Street.
- Murphy, J. Smylie, at al. (2009). "The role of the principal in fostering the development of distributed leadership", *School Leadership & Management*, Vol 23 No.9.
- Newstrom& Davis (1997). *Organizational behavior human behavior at work*. Third Edition, Edisi Singapura.
- Newwel,C.A.(1978). *Human Behavior In Educational Administration*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
- Nusa Putra dan Ninin Dwilestari, (2012). "Penelitian kualitatif ; Pendidikan anak usia dini", (Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Oedhiens, S.(2009). *Profesional Kepemimpinan Kepala Sekolah* (online)  
<http://s1pgsd.blogspot.com./2009/02/profesionalisme-kepemimpinan-kepala.html>. Diakses 5 Mei 2017.
- OECD. (2008). *Learning to innovate to llearn*, OECD Publishing, Peris.  
<http://dx.doi.org/10.1787.9789264049983-en>.
- Ogawa, R.T.,& Bossert, S.T. (1995). Leadership as an organizational quality. *Educational Administration Quarterly*, 31(2), 224-243.
- Owens, R.G. (1991). *Organizational Behavior in Educationa*. Bosyon: Allyn and Bacon.
- Pedoman Penulisan Disertasi*.(2015). Program Doktor Manajemen Pendidikan. Samarinda: Universitas Mulawarman.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Pembagian Kewenangan Pemerintah Pusat dan Kewenangan Provinsi sebagai Daerah Otonom*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2006 Tentang Standar Standar Isi Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Standar Kompetensi Lulusan Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2006 Tentang Pelaksanaan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23, 24 dan Nomor 25 Tahun 2006*.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor. 20, 21, 22, dan 23 Tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses dan Standar Penilaian*
- Sallis, E. (2008). *Total Quality Management in Education*. Third Edition. London: Kogan Page.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Seven Editio. Upper Sadle River, New Jersey: Pearson.